

Yıkım mı, Yaratıcı Yıkım mı? Futbolda Teknik Direktör Değişikliği ile Takım Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Serkan Esen^{1}, Erden Or², Tuna Uslu³*

¹ İstanbul Gedik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,

²Türkiye Futbol Federasyonu,

³ İstanbul Gedik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi,

*Sorumlu Yazar: serkan.esen@gedik.edu.tr

Gönderilme Tarihi: 05.02.2019 – Kabul Tarihi: 08.04.2019

Öz

Endüstrileşme süreci, bireylerin topluma dokundukları yaratıcı etkilerin yerini büyük şirketlerin uyarlamacı tepkilerinin almasına ve bu nedenle farklı durumlar karşısında kullanılan zihinsel kestirmelerin sonuca ulaşıldığında genellenerek modern uygulamalara dönüşmesine neden olmuştur. Geçtiğimiz yüzyılda futbolun büyük bir endüstri halini alması, modern işletmecilik kavramlarının tamamının kulüp yönetimleri açısından kavranmasını da zorunlu hale getirmiştir. Bu kavramlar arasında yer alan personel ve yönetici devri konusu kulüplerin futbol takımlarını emanet ettikleri teknik direktörler açısından, irdelenmesi gereken bir araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın amacı, teknik direktörlüğü değişikliğinin doğrudan takım performansına yansiyıp yansımadığını incelemektir. Araştırma kapsamında verilerin toplanması için 2003-2016 yılları arasındaki 13 sezonda Türkiye Profesyonel Futbol Süper Ligi'ndeki 6 takımın sezon içinde yaptığı antrenör değişikliğinin takım performansına etkisi incelenmiştir. Araştırmada, sezon başladıktan sonra yapılan antrenör değişikliğinden önceki ve sonraki beş maçın puan ortalaması, sezon başından antrenör değişikliğine ve antrenör değişikliğinden sezon sonuna kadar toplanan puanların ortalamaları ve bunların yüzdesel değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda, sezon başladıktan sonra yapılan antrenör değişikliğinin beş maçlık periyotta ve sezon sonuna kadar olan süreçte puan artışı sağladığı gözlemlenmiştir. Takım performanslarının puan farklarından oluşan yüzdesel değer ortalamalarına bakıldığında beş maçlık dönemde %55,1'lik, sezon sonuna kadar olan süreçte ise %30,44'lük bir artış olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, sezon başladıktan sonra yapılan teknik direktör değişikliklerinin kısa vadede takımın performansını arttırdığı, sezon sonuna kadar geçen sürede ise bu artışın azalarak devam ettiği belirlenmiştir. Ancak bu artışın takıma sürdürülebilir bir puan avantajı sağladığı tespit edilememiştir. Bu nedenle, çok sık antrenör değişikliği yaşanan ülkelerin başında gelen Türkiye'nin kalıcı başarılar elde etmesi adına farklı stratejiler geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Futbol Endüstrisi, Profesyonel Kulüp Yönetimi, Teknik Direktör Değişikliği, Takım Performansı, İştten Ayrılma Niyeti

Destruction or Creative Destruction? Investigation of the Relationship Between Coach Change and Team Performance in Football

Abstract

The process of industrialization led to the adaptation of the creative effects that individuals touched on society to take the adaptive reactions of the big companies, and therefore the heuristics used in different situations to become generalized to modern practices when the result was reached. The fact that football has become a major industry in the last century has made it compulsory to understand all modern business concepts in terms of club management. Among these concepts, the turnover of the professional staff and the transfer of the managers of the clubs is a research area that should be examined in terms of the coaches entrusted to the football teams. The aim of this study is to examine whether the change of coach is directly reflected in team performance. Professional football coaching change in the 6 teams was examined in the season between 2003-2016 for the collection of data within the scope of his research in Turkey Super League season. In the study, the mean score of the five games before and after the coach change, the average change from the beginning of the season to the change of coach and the change from the coach to the end of the season were calculated and their percentage values were calculated. As a result of the calculations, it was observed that the coach change made in the middle of the season increased the score in the five-game period and until the end of the season. When the average of the average value of the team performance score points is examined, it is seen that there is an increase of 55.1% in the five-game period and 30.44% in the period until the end of the season. As a result, coach changes in the middle of the season increased the performance of the team in the short term, and this increase continued in the last period until the end of the season. However, it could not be determined that this increase provided a sustainable point advantage for the team. Therefore, very often lasting success of Turkey among the countries which experienced a coaching change is considered necessary to develop different strategies to achieve behalf.

Keywords: Football Industry, Professional Club Management, Coach Change, Team Performance, Intention to Leave

1. Giriş

Kitlesele üretimnin artması ile birlikte pazar taleplerine göre şekillenen endüstriler, geçtiğimiz yüzyılda bireysel farklılıkları göz ardı etmiş ve küçük girişimcileri çarkları arasında ezmiştir. Üretimde modernleşme beraberinde bir tek tipleşmeyi de getirmiştir. Bu durum kitlesele üretimnin getirdiği verimliliğe ve maliyet avantajlarına neden olsa da bireysel girişimciyi dışlayan bir süreçtir (Schumpeter, 1946: 200). Bunun sonucunda bireysel yaratıcılıklar yerlerini kitlesele uyarlamalara bırakmış, ürünler markaları ve ambalajları değişse de birbirine benzer hale gelmiştir. Kişisel sezgi ve güç yerini otomatik süreçlere bırakmıştır (Schumpeter, 1947: 229). Bu dönüşüm endüstrileşen her sektörü etkilemiştir.

Günümüzde futbol, spor denince akla gelen ve büyük kitlelerin ilgi odağı olan bir branş olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların her geçen gün futbola olan ilgilerinin artması, futbolu bilerek oynayan oyuncuların yetişmeye başlamasının yanında, bu oyunun özelliklerinin ilgi çekici olmasından kaynaklanmaktadır. Futbol, oynanması kolay ve zevkli bir spor branşı olması sebebiyle psikolojik, sosyal, fiziki ve pedagojik değerleriyle gençliğin en sevdiği oyun haline gelmiştir (Afyon ve Işıkdemir, 2013). Futbolun diğer endüstrilerden en önemli farklarından biri rekabetçi dengenin sürdürülebilir şekilde yönetilmesi gerektiği ve herhangi bir işletme performansına göre kulübün sportif performansının, çok net bir biçimde kısa, orta ve uzun vade şeklinde tüm paydaşların değerlendirebileceği şekilde puan tablosunda açıkça yer almasıdır. Performansın değerlendirilmesindeki bu açıklık yönetici performansının değerlendirilmesi noktasında teknik direktörleri, iş dünyasındaki diğer yöneticilere göre çok daha kolay değerlendirilebilir, eleştirilebilir ve görevlerine son verilebilir bir hale getirmektedir. Ancak diğer taraftan, liglerde ekonomik istikrarın ve rekabetçi dengenin sürdürülebilir olması gerektiği gözden kaçmaktadır. Hautsh ve arkadaşları (2001) da takım performansının teknik direktör değişikliği için bir gösterge olduğunu belirtmiştir. Ancak son dönemde yapılan çalışmalar, takım performansının takımın algısı aracılığıyla kendi kendine örgütlenmesi ile ilgili olduğuna ışık tutmaktadır (Eryiğit ve Uslu, 2014). Teknik direktör değişiklikleri esasen sistem dinamikleri açısından önemli bir yıkıma neden olmaktadır, önemli olan bu yıkımın takımın algılaması açısından topyekûn yenilenme ve yeniden yapılanma için bir fırsata dönüşüp dönüşmediğidir.

Bu çalışmanın amacı, sık yapılan teknik direktör değişikliklerinin takım performansına etkisinin kısa vadeli mi olduğunu, yoksa uzun dönemde olumlu bir algı ve eğilim değişimine neden olup olmadığını sorgulamaktır.

2. Futbol Takımları ve Teknik Direktör Değişiklikleri

Dünya futbolu, son yıllarda çok hızlı bir değişim göstermiştir. Futbol takımlarının gelirlerinin ciddi şekilde arttığı düşünülürse, her takım bu pastadan daha fazla pay alabilmek için daha başarılı olma çabası içindedir. Bunun sonucu olarak da, daha büyük başarıya endekli bir futbol kültürü meydana gelmiştir. Tabii bu durum, yöneticilerde, futbolcularda ve özellikle teknik direktörlerde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskı neticesinde oluşan bir başarısızlık durumunda da fatura, genellikle antrenörlere kesilmekte, teknik direktörler ya istifaya zorlanmakta ya da görevlerine son verilmektedir (Egesoy, 2010).

Konter'in 1996 yılında yaptığı çalışmadan alıntı yapan Afyon ve Işıkdemir (2013), antrenörlüğü sporcu, spor yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki etkileşime dayanan basit ve özel olarak sporcu, spor ve antrenör etkileşimle şekillenen hem bilim, hem de sanat özelliği taşıyan bir meslek olarak tanımlamıştır. Teknik direktör, bir takımı teknik ve taktik anlamda yöneten, takımın geleceğini planlayan ve başarısı için mücadele eden kişidir (Erdem, 2005). Başka bir kaynağa göre teknik direktör, teknisyen olarak gerekli bilgileri bilimin ışığında sporcunun başarısı için kullanan, daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejiler ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlanır (Bensiz, 2016; Afyon ve Işıkdemir, 2013).

Futbol kamuoyunda teknik direktör değişiklikleri sıklıkla gündemde yer alan konulardan biridir. Teknik direktörlerin bir sezon içerisinde yapabileceği sözleşme sayısına sınırlamalar getirilmişken, kulüplerin bir sezon içerisinde kaç farklı teknik direktör ile sözleşme yapabileceğine dair bir düzenleme bulunmamaktadır. Türkiye'de TFF tarafından Haziran 2009 tarihinde yayınlanmış olan Teknik Adamların Statüsü ve Çalışma Esasları Talimatı'na göre teknik adamlar aynı sezon içerisinde en fazla iki kulüp adına tescil edilebilmektedirler. Bu durum yönetici devri konusunun futboldaki izdüşümü olan kulüplerde teknik direktör değişikliği konusunu daha da önemli hale getirmektedir. Kulüpler teknik direktör değişikliği konusunda sınırsız özgürlüğe sahip olması, teknik direktör değişikliğini kulübün içinde bulunduğu sportif performans problemlerinin giderilmesinde ilk çare olarak görülmesine yol açmaktadır. Hatta son dönemde kulüpler ile anlaşma yaptığı duyurulan teknik direktörlerin bir gün sonra görevine son verildiği pek çok örnek karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan tarafından ise işten ayrılma niyeti, genel tanımıyla bir çalışanın yakın zamanda işinden ayrılma isteği olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz

etkilere ve maliyetlere bakıldığında bir çalışanın işten ayrılmasının; hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır. Aynı zamanda bu durumun diğer çalışanların uyumunu da bozacağı düşünülmektedir (Şahin, 2011).

İşgücünün işten ayrılma durumu, örgütsel davranış alanında üzerinde çokça durulan bir konudur. İşlevsel anlamda niteliği yetersiz birinin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuç olsa, eğitilmiş ve nitelikli personelin işinden ayrılması o ölçüde istenmeyen bir durumdur. İşgücü devrine ilişkin modeller demografik, örgütsel, işe ve işgücü piyasasına ilişkin faktörlerin bireyin işinden ayrılma kararında etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Arı ve ark., 2010). İşten ayrılma niyetinin teknik direktör düzeyinde olduğu takdirde, belirsizlik ve takımın performansına yönelik olumsuz etkiler yaratması da kaçınılmazdır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, 2003-2004 sezonu ile 2015-2016 sezonu arasında Türkiye Futbol Süper Ligi'nde mücadele etmiş olan 6 takımın sezon başladıktan sonraki antrenör değişikliklerinin performans etkisi incelenmiştir. Takımların belirlenmesinde süper ligde uzun süre mücadele eden takımların seçilmesine önem verilmiştir. Verilerin toplanmasında mackolik.com ve tff.org web sitelerinden yararlanılmıştır. Çalışmada, sezon başladıktan sonra yapılan antrenör değişikliği öncesi ve sonrasındaki 5 maçın puan ortalamasına, sezon başından antrenör değişikliğine kadar toplanan puanların ve antrenör değişikliğinden sezon sonuna kadar toplanan puanların ortalamasına bakılmış, yüzdeleri hesaplanmış ve aralarındaki farklar belirtilmiştir. Bir takım sezon içinde birden fazla değişiklik yapmışsa, ilk antrenör değişikliği dikkate alınmış ve sezon sonu yerine bir sonraki antrenörün görevine başlama sürecine kadar olan zaman dilimindeki puanlar hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar Microsoft Office Excel programı yardımıyla yapılmış ve tablo-grafikleri oluşturulmuştur.

4. Bulgular

2003 ile 2016 yılları arasında Türkiye Süper Ligi'nin en üst seviyesinde (geçmişte 1. Lig, günümüzde Süper Lig) mücadele eden 6 takımın sezon içindeki antrenör değişikliklerine bağlı olarak, antrenör değişikliğinden önceki ve sonraki 5 maçın puan ortalamaları ve aralarındaki yüzdesel fark, sezon başından antrenör değişikliğine ve antrenör değişikliğinden sezon sonuna kadar uzanan süredeki maçların puan ortalamaları ve aralarındaki yüzdesel farklar incelenmiştir. 13 sezonluk süreçte Trabzonspor 11, Gençlerbirliği 8, Galatasaray, Bursaspor ve Gaziantepspor 7, Beşiktaş ise 5 sezon içinde antrenör değişikliğine gitmiştir.

Tablo 4.1. Hesaplamalara dahil edilen antrenör değişikliği sayıları (2003-2004 ile 2015-2016 sezonları arası)

	Antrenör Değişikliği Sayıları
Galatasaray	7
Beşiktaş	5
Trabzonspor	11
Bursaspor	7
Gaziantep	7
Gençlerbirliği	8

Tablo 4.2. 2003-2004 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2003-2004				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
Galatasaray	1,20	1,40	1,58	1,86	1,59
Beşiktaş					1,82
Trabzonspor	1,80	2,60	2,00	2,50	2,12
Bursaspor	0,80	0,40	0,83	1,38	1,18
Gaziantep					1,68
Gençlerbirliği					1,29

Tablo 4.2'ye bakıldığında 2003-2004 sezonunda Beşiktaş, Gaziantepspor ve Gençlerbirliği sezon başladıktan sonra antrenör değişikliği yapmamıştır. Bursaspor ilk 5 maçlık performansta etkili olamazken, sezon sonuna doğru topladığı puanlar ile dikkat çekmektedir.

Tablo 4.3. 2004-2005 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2004-2005				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
Galatasaray					2,24
Beşiktaş	2,60	2,00	1,71	2,31	2,03
Trabzonspor	1,40	2,40	2,14	2,31	2,26
Bursaspor	2,00	2,20	1,63	2,33	

Gaziantep					1,29
Gençlerbirliği	0,80	1,40	1,14	1,81	1,50

Tablo 4.3'e göre Galatasaray ve Gaziantepspor sezon içinde antrenör değişikliği yapmamıştır. Bu sezonda Bursaspor bir alt ligde mücadele etmiştir.

Bursaspor	0,80	1,80	1,09	1,36	1,32
Gaziantep	0,60	0,80	1,18	1,25	1,26
Gençlerbirliği					1,41

Tablo 4.5'e bakıldığında 3 takım antrenör değişikliği yapmamıştır. Değişiklik yapan 3 takımın performansında artış gözlenmiştir.

Tablo 4.4. 2005-2006 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2005-2006				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray					2,44
Beşiktaş	0,80	1,20	1,33	1,59	1,59
Trabzonspor	1,40	1,60	1,57	1,64	1,53
Bursaspor					
Gaziantep	1,00	1,60	1,31	1,50	1,18
Gençlerbirliği	0,50	1,60	0,50	1,66	1,50

Tablo 4.4'e bakıldığında, 2005-2006 sezonunda Galatasaray antrenör değişikliği yapmamış ve sezonu 2,44 puan ortalaması ile tamamlamıştır. Galatasaray'a en yakın puana sahip takım 1,59 ile Beşiktaş olmuştur. Bursaspor, bir önceki sezonda olduğu gibi bu sezonda da bir alt ligde mücadele etmiştir.

Tablo 4.5. 2006-2007 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2006-2007				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray					1,65
Beşiktaş					1,79
Trabzonspor	1,00	1,60	1,00	1,55	1,53

Tablo 4.6. 2007-2008 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2007-2008				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray	2,00	3,00	2,18	3,00	2,32
Beşiktaş					2,15
Trabzonspor	1,20	1,20	1,44	1,43	1,44
Bursaspor	0,40	2,00	0,78	1,25	1,12
Gaziantep	0,40	0,60	1,00	1,38	1,26
Gençlerbirliği	0,80	0,20	0,80	1,00	1,03

Tablo 4.6'ya göre Beşiktaş'ın haricindeki tüm takımlar sezon içinde antrenör değişikliğine giderken en çok puanı 2,32 puan ortalamasıyla Galatasaray toplamıştır.

Tablo 4.7. 2008-2009 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2008-2009				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray	0,80	1,60	1,76	1,75	1,79
Beşiktaş	2,20	1,60	2,33	2,00	2,09
Trabzonspor	1,40	2,25	1,55	2,25	1,91
Bursaspor	1,20	1,20	1,67	1,75	1,71
Gaziantep	0,80	1,40	1,35	1,29	1,38

Gençlerbirliği	1,00	0,80	1,00	1,17	1,12
-----------------------	------	------	------	------	------

Tablo 4.7'ye bakıldığında 6 takımın da sezon içinde antrenör değişikliğine gittiğini, Beşiktaş'ın bu değişiklik sonrası ciddi puan kaybı yaşadığı görülmektedir.

Gaziantep					1,74
Gençlerbirliği	1,20	1,20	1,00	1,33	1,18

Tablo 4.9'a bakıldığında, 3 takımın antrenör değişikliğine gittiği, Galatasaray'ın bu değişiklik sonrası performansını düşürdüğü görülmektedir.

Tablo 4.8. 2009-2010 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2009-2010				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray					1,88
Beşiktaş					1,88
Trabzonspor	1,20	2,40	1,38	1,74	1,68
Bursaspor					2,21
Gaziantep					1,18
Gençlerbirliği					1,38

Tablo 4.8'e bakıldığında sadece bir takımın antrenör değişikliği yaptığı görülmektedir. 2,21 puan ortalamasıyla sezonu tamamlayan Bursaspor ligde şampiyon olmuştur.

Tablo 4.9. 2010-2011 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2010-2011				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray	1,80	0,80	1,50	1,32	1,35
Beşiktaş	0,80	1,60	1,44	1,88	1,59
Trabzonspor					2,41
Bursaspor					1,79

Tablo 4.10. 2011-2012 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2011-2012				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray					2,26
Beşiktaş	1,00	0,80	1,64	0,83	1,62
Trabzonspor					1,65
Bursaspor					1,44
Gaziantep	0,00	1,60	0,00	1,62	1,41
Gençlerbirliği					1,44

Tablo 4.10'a bakıldığında, iki takımın antrenör değişikliğine gittiği, bu takımlardan Beşiktaş'ın performansının düştüğü, Gaziantepspor'un ise performansının arttığı görülmektedir.

Tablo 4.11. 2012-2013 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2012-2013				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray					2,09
Beşiktaş					1,71
Trabzonspor	0,40	0,80	1,26	1,36	1,35

Bursaspor	1,60	1,80	1,42	1,85	1,62
Gaziantep	1,00	1,60	1,05	1,69	1,35
Gençlerbirliği					1,32

Tablo 4.11'e göre 3 takım antrenör değişikliği yaparken, antrenör değişikliğine gitmeyen Galatasaray, bu takımlar arasındaki en yüksek puan ortalamasına sahip takım olmuştur.

Gaziantep					1,18
Gençlerbirliği	0,20	2,00	0,94	1,15	1,18

Tablo 4.13'e bakıldığında 3 takımın antrenör değişikliğine gittiğini, değişiklik sonrası ilk 5 maçta en çok puan toplayan takımın ise Gençlerbirliği olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. 2013-2014 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2013-2014				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray	1,80	2,40	1,80	2,04	1,91
Beşiktaş					1,82
Trabzonspor	1,00	1,60	1,45	1,77	1,56
Bursaspor	1,20	1,60	1,31	1,71	1,35
Gaziantep	0,80	2,00	0,73	1,18	1,09
Gençlerbirliği	0,20	1,40	0,50	1,52	1,32

Tablo 4.12'ye göre antrenör değişikliğine gitmeyen tek takım Beşiktaş olurken en yüksek puan ortalamasına sahip takım Galatasaray olmuştur.

Tablo 4.13. 2014-2015 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2014-2015				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray	1,80	2,60	1,90	2,36	2,26
Beşiktaş					2,03
Trabzonspor	1,20	1,40	1,13	1,75	1,68
Bursaspor					1,68

Tablo 4.14. 2015-2016 sezonu takımların puan ortalamaları

Sezon	2015-2016				
	Önceki 5 maç	Sonraki 5 maç	Sezon başından beri	Sezon sonuna kadar	Sezon genel ortalaması
TAKIMLAR					
Galatasaray	2,00	2,00	1,91	1,33	1,50
Beşiktaş					2,32
Trabzonspor	0,80	1,40	1,27	1,05	1,18
Bursaspor	1,40	2,00	1,15	1,61	1,29
Gaziantep					1,06
Gençlerbirliği	0,40	2,40	0,87	1,81	1,32

Tablo 4.14'e bakıldığında 4 takımın antrenör değişikliği yaptığı ve bu takımlardan Galatasaray ve Trabzonspor'un değişiklik sonrası sezon sonuna kadar geçen sürede performansının düştüğü görülmektedir.

Tablo 4.15. Antrenör değişikliği öncesi ve sonrası 5 maçın puan ortalaması ve farkı

TAKIMLAR	Antrenör değişikliği öncesi 5 maç	Antrenör değişikliği sonrası 5 maç	ADÖ5 - ADS5 puan farkı
Galatasaray	1,63	1,97	0,34
Beşiktaş	1,48	1,44	-0,04
Trabzonspor	1,16	1,75	0,59
Bursaspor	1,14	1,57	0,43

Gaziantepspor	0,66	1,37	0,71
Gençlerbirliği	0,64	1,38	0,74
Ortalama			0,46

Tablo 15'teki verilere bakıldığında Beşiktaş hariç diğer 5 takım, antrenör değişikliğinden sonraki ilk 5 maçta puan artışı sağlamışlardır. En çok puan artışı Gençlerbirliği takımında görülürken Beşiktaş takımı antrenör değişikliğinden sonra 0,04 gibi çok az bir puan ile performans kaybı yaşamıştır. Puan farkları Gaziantepspor'da 0,71, Trabzonspor'da 0,59, Bursaspor'da 0,43 ve Galatasaray'da 0,34'lük artış göstermiştir ve performansa olumlu yönde yansımıştır. 6 takımın genel ortalamasına bakıldığında antrenör değişiklikleri toplamda 0,46 puanlık bir performans artışı göstermiştir.

Tablo 4.16. Antrenör değişikliği öncesi ve sonrası 5 maçın puan ortalaması yüzdesi

TAKIMLAR	Puan ortalamasındaki yüzdellik fark (ADÖ5)
Galatasaray	% 21,05
Beşiktaş	% -2,70
Trabzonspor	% 50,39
Bursaspor	% 37,50
Gaziantepspor	% 108,70
Gençlerbirliği	% 115,69
Ortalama	%55,10

Tablo 4.16'ya bakıldığında, Gençlerbirliği'ndeki antrenör değişikliği öncesinde toplanan puan ortalaması ile antrenör değişikliği sonrası toplanan puan ortalaması yüzdesi %115,69 olurken bu yüzdeler Gaziantepspor için %108,7, Trabzonspor için %50,39, Bursaspor için %37,5, Galatasaray için %21,05 ve Beşiktaş için %-2,7 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.17. Sezon başından antrenör değişikliğine kadar toplanan puan ortalaması ile antrenör değişikliğinden sezon sonuna kadar toplanan puan ortalamaları ve aralarındaki fark.

TAKIMLAR	Sezon başından itibaren	Sezon sonuna kadar	SBI - SSK puan farkı
Galatasaray	1,80	1,95	0,15
Beşiktaş	1,69	1,72	0,03
Trabzonspor	1,47	1,76	0,29
Bursaspor	1,25	1,66	0,42
Gaziantepspor	0,94	1,42	0,47

Gençlerbirliği	0,84	1,43	0,59
Ortalama			0,32

Tablo 4.17'ye bakıldığında, sezon başından antrenör değişikliği ile antrenör değişikliğinden sezon sonuna kadar geçen zamanda toplanan puan ortalamalarının farkları görülmektedir. En çok artış yine Gençlerbirliği takımında 0,59 puan ile görülürken bu artışlar Gaziantepspor'da 0,47, Bursaspor'da 0,42, Trabzonspor'da 0,29, Galatasaray'da 0,15 ve Beşiktaş'ta 0,03 olarak hesaplanmıştır. 6 takımın performans artışını gösteren puan ortalaması ise 0,32 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.18. Sezon başından antrenör değişikliğine kadar toplanan puan ortalaması ile antrenör değişikliğinden sezon sonuna kadar toplanan puan ortalaması arasındaki farkın yüzdeleri

TAKIMLAR	Puan ortalamasındaki yüzdellik fark (SBI) %
Galatasaray	% 8,19
Beşiktaş	% 1,93
Trabzonspor	% 19,39
Bursaspor	% 33,43
Gaziantepspor	% 49,91
Gençlerbirliği	% 69,76
Ortalama	% 30,44

Tablo 4.18'e bakıldığında, sezon başından antrenör değişikliğine kadar toplanan puanların ortalaması ile antrenör değişikliğinden sezon sonuna kadar oynanan maçlarda toplanan puanların ortalaması arasındaki farkın yüzdeleri görülmektedir. Ortalamanın %30,44 olarak hesaplandığı tabloda Gençlerbirliği %69,76, Gaziantepspor %49,91, Bursaspor %33,43, Trabzonspor %19,39, Galatasaray %8,19 ve Beşiktaş %1,93'lük puan farkı ile yukarı yönde performans göstermiştir. Bu sonuçlar, antrenör değişikliklerinin kısa vadede takım performansına pozitif yansıdığını göstermektedir.

5. Tartışma

Teknik direktör değişikliklerinin takımın gidişinde kırılmalar yarattığı görülmektedir. Teknik direktör değişiklikleri medya ve taraftar baskısı ya da oyuncu kaynaklı olabileceği gibi (Gündüz ve Kayhan, 2017) yapılan çalışmalarda bazı ülkelerdeki yönetsel yapıdan kaynaklandığı (Bryson ve ark., 2017) aktarılmıştır. Çalışmamızda toplanan verilerin hesaplanması sonucunda

elde edilen bulgular, sezon başladıktan sonra yapılan antrenör değişikliğinin ilk beş maçlık periyotta Beşiktaş hariç ciddi şekilde performansı arttırdığı, sezon sonuna kadar olan periyotta ise ilk beş maça göre biraz daha düşük ama yine de olumlu yönde performans sergilendiğini göstermiştir. Yeni gelen bir antrenörün ilk defa bir araya geldiği oyuncular ile beş maçlık periyotta ciddi performans artışı göstermesi, oyuncuların yeni antrenörlerinin gözüne girebilme çabası olarak değerlendirilebilir. Futbol camiasında sezon başladıktan sonra yapılan bu tip değişiklikler “taze kan” olarak nitelendirilmekte ve bu durum kısa vadede işe yarar sonuçlar doğurmaktadır. Penas (2011) yaptığı çalışmada, kısa süreli bu artışı “şok etkisi” olarak tanımlamış ve bu artışı antrenörün geldiği ilk dönemde oyunculara yansıttığı motivasyona bağlamıştır. Uzun dönemde bu etkinin azaldığı, hatta bir önceki antrenörün performansına kadar gerilediği sonucuna ulaşmıştır. Schumpeterci yaklaşıma göre bir değişiklik uzun dönemde verimliliğe dönük etki yaratmadığı sürece bir kazanım olarak değerlendirilememektedir.

Hollanda liginde yapılan benzer bir araştırma sonucunda (Koning, 2003) antrenör değişikliğinin takım performansına çok fazla etkisinin olmadığı, başka bir çalışmada ise (Balduck ve ark., 2010) bu değişikliğin performansa etki edebilmesi için antrenörün yeterliliğinin önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır. Sezon başında yapılan yanlış transferler de teknik direktör değişikliğini tetikleyen etkenlerdendir (Gonzalez-Gomez ve ark., 2011). Bu nedenlerle bulgular ve yapılan çalışmalar performans değişkenini sadece antrenöre bağlamaya çalışan araştırma modellerinin veya kamuoyundaki söylemlerin de yetersiz kaldığını göstermektedir.

6. Sonuç

Verilerin ışığında kısa vadede en yüksek performans artışı gösteren takımlar Gençlerbirliği ve Gaziantepspor Süper Ligde henüz şampiyonlukla tanışmamıştır. Sezon başladıktan sonra hiç antrenör değişikliğine gitmeyen ve bu sebeple listede olmayan Fenerbahçe'nin 19 şampiyonluğunun olduğu düşünülürse yöneticilerin sezon içinde antrenör değiştirme konusu üzerinde tekrardan düşünmesi gerekebilir. Bulgulara göre antrenör değişikliği kısa vadede olumlu bir etki yaratıyor gibi görünse de, istikrarlı bir performans artışını beraberinde getirmemektedir. 1997-2007 yılları arasında Türkiye Spor Ligindeki antrenör değişikliklerini inceleyen bir çalışmada Türk futbol takımlarının 10 yıllık süreçte, 234 yerli, 76 yabancı toplam 310 teknik direktörle çalıştıkları görülmektedir. 2010 yılından önceki 21 sezonluk dönemde Trabzonspor'da 28, Galatasaray ile Beşiktaş'ta ise 15'er teknik direktör değişikliği gerçekleştirdiği görülmektedir. Diğer taraftan 21 sezonluk bu süreçte Manchester United ve Arsenal takımlarının 1, Liverpool ve Milan gibi takımlarında toplam 2 teknik direktörle çalıştıkları tespit edilmiştir. Türkiye'de teknik direktörlerin görev süreleri birkaç maçla sınırlı iken Avrupa'nın önemli takımların da görev yapan teknik direktörlerin yıllarca takımların başında kaldıkları görülmektedir (Egesoy, 2010). Bu sonuçlar, takımın kötü

performansı karşısında teknik direktör değişikliklerinin Türkiye'deki kulüpler özelinde kullanılan bir kestirme yol olduğunu düşündürmektedir. Bu değişiklik takımın puan olarak bir sıçrama yapmasıyla uzun dönemli bir performans artışına neden olmadığı sürece yaratıcı bir dönüşüm olarak nitelendirilememektedir. İleride yapılacak çalışmalarda odak, teknik direktör değişikliği ile beraber ortaya çıkan bu kıvılcımın, üst yönetimin desteği ve kurumsal yönetim tekniklerinin kullanılmasıyla nasıl takımın gidişatına yönelik sürdürülebilir ve yaratıcı bir modele dönüştürülebileceğine yönelebilir. Maç performansına yönelik yapılan çalışmalarda ise antrenör değişikliği öncesi ve sonrası maç sayısının tek rakam yerine çift rakam olması (5 yerine 4 ya da 6 gibi) olası bir avantaj durumunu ortadan kaldıracaktır.

Kaynaklar

- Afyon, I. ve Işıkdemir, E. (2013). Futbol antrenörlerinin iletişim becerileri, tükenmişlik düzeyleri ve yaşam tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *International Journal of Human Sciences*, Vol. 10, Issue 1, s.1706.
- Arı, G., Bal, H. ve Bal, E., (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 3, s.146.
- Bensiz, A. (2016). Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, *Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Balduck, A., Prinzie, A. ve Buelens, M. (2010). The effectiveness of coach turnover and the effect on home team advantage, team quality and team ranking, *Journal of Applied Statistics* Vol. 37, No. 4, s. 687.
- Bryson, A., Buraimo B. ve Simmons, R. (2017). Time to go? Head Coach Quits and Dismissal in Professional Football, *Institute of LaborEconomics, Discussion Paper Series, IZA DP No. 10600*.
- Egesoy, H. (2010). Türkiye Futbol Süper Ligi Teknik Direktör Değişikliklerinin İncelenmesi, *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, , Vol. 1, No. 2, s:37-48.
- Erdem, K. (2005). Futbolda Kenar Yönetimi, *İstanbul Morpa Kültür Yayınları*, s. 13-14.
- Eryiğit, N. ve Uslu, T. (2014) Örgütsel Yaratıcılığın Takım Algısı Ve Öz Organizasyon Aracılığıyla Takım Performansına Etkisinin İncelenmesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Doğuş Ofset: Kayseri, ISBN: 978-605-86838-4-6, ss. 577-585
- Gonzalez-Gomez, F., Picazo-Tadeo, A. ve Garcia-Rubio, M. (2011). The Impact of a Mid-Season Change of Manager on Sporting Performance, *Sport Business and Management: An International Journal*, s.1, 28-42.
- Gündüz, B. ve Kayhan, M. (2017). Türkiye ve Avrupa'da Teknik Direktör Değişimi, *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, SI (1), 109-116.
- Hausch, N., Lehmann, E., Warning, S. ve Frick, B. (2001). Shirking or Mismatch? Coach-Team Separation in German Professional Soccer, *Diskussionsbeiträge: Serie 1, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, UniversitätKonstanz*, No, 313.

- Koning, R. (2003). An Econometric Evaluation of the Effect of Firing a Coach on Team Performance, University of Groningen, Applied Economics, Vol 35, s. 561.
- Schumpeter, J.A. (1946). Capitalism, Encyclopaedia Britannica, Schumpeter (1986 tekrar basım), Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism, Richard Clemence (ed.), New Brunswick: Transaction Publishers, ss. 189-210.
- Schumpeter, J.A. (1947). The Creative Response in Economic History, Journal of Economic History, Schumpeter (1986 tekrar basım), Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism, Richard Clemence (ed.), New Brunswick: Transaction Publishers, ss. 221-231.
- Şahin, F. (2001). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt 11, Sayı 2, s. 277.